ESTIMATES

# Canadian Centre for Management Development

## Performance Report

For the period ending
March 31, 2001

Canada

## Improved Reporting to Parliament
## Pilot Document

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2001

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/21-2001
ISBN 0-660-61663-7

102-01192/

## Foreword

In the spring of 2000 the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Earlier this year, departments and agencies were encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on results – benefits to Canadians – not on activities. It sets the department's performance in context and associates performance with earlier commitments, explaining any changes. Supporting the need for responsible spending, it clearly links resources to results. Finally the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organization according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

---

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp
Comments or questions can be directed to this Internet site or to:
Results Management and Reporting Directorate
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-7167 – Fax: (613) 957-7044

# Canadian Centre for Management Development

# Performance Report

**For the period ending**
**March 31, 2001**

The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

## Table of Contents

**Section I: Minister's Message** ..... 1

**Section II: Strategic Context** ..... 2

**Section III: Performance Accomplishments** ..... 4
- Context and Background ..... 4
- Strategic Outcome I: Knowledge Creation ..... 5
- Strategic Outcome II: Knowledge Transfer ..... 9
- Conclusion ..... 13

**Annex A: Financial Performance** ..... 14
- Financial Performance Overview ..... 14
- Financial Summary Tables ..... 15

**Annex B: Departmental Overview** ..... 19
- Mandate ..... 19
- Organization ..... 20

**Annex C: Other Information** ..... 21

## Section I: Minister's Message

The world is in the midst of an unprecedented transformation from an industrial-based to a knowledge-based economy and society. The Government of Canada recognizes that a first-rate Public Service will be crucial to Canada and Canadians in the Knowledge Age. The Public Service has a key role to play in bringing a higher quality of life to all Canadians and ensuring that Canada stays at the leading edge of the knowledge revolution.

To stay at the leading edge and remain relevant to the needs of Canada and Canadians, the Public Service must be able to perform effectively as a national institution, fulfill its mission of providing excellent service and advice to those it serves and maintain the confidence of Canadians and those who are elected to represent Canadians.

Learning is key to creating a modern, high-quality Public Service equipped for a knowledge economy and society. It is an essential investment in the Public Service and in the future of Canada. It is key to attracting and retaining the talent the Public Service will need to serve; to preparing those who will be called upon to serve; and to maintaining a professional, non-partisan institution that is relevant to the on-going needs of citizens and able to play its part in Canada's future success.

The Canadian Centre for Management Development (CCMD) was created in 1991 with a mandate to support the learning and development needs of Public Service managers. CCMD plays an important role, on a Public Service-wide level, as a centre of expertise in learning and a champion for building a learning culture in the Public Service. It is uniquely positioned to focus on the common corporate culture of the Public Service and has a critical role to play as a common service provider, focusing on common values, practices and knowledge needs.

I am pleased to present the Centre's performance report for the period 2000/2001. The year 2001 marks the tenth anniversary of CCMD. Later this year, I will have the privilege to table in Parliament the Centre's second Five-Year Review. This will provide an opportunity to further engage Parliamentarians on the progress that CCMD has made over the past five years in achieving its mandate and its directions for the future.

Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

## Section II: Strategic Context

The Government of Canada has recognized that, in the Knowledge Age, the most important investment a country can make is in its people — in their education, training and lifelong learning. Everyone's talent must be developed to its full potential. This applies equally to those who work in the Public Service:

- It is essential to ensure the ongoing relevance of the Public Service and its ability to adapt and respond to the needs of citizens in the Knowledge Age.

- It matters if the Public Service of Canada is to remain a professional, non-partisan and diverse public service, where public servants work in partnership with political leaders, able to serve as knowledgeable advisors helping the Government to realize its agenda.

- It will be critical to attracting and retaining the knowledge workers the Public Service will need to serve in the future. They will join the Public Service because of the challenges it offers and the desire to serve. They will only stay if they are given the chance to continuously develop their skills and acquire new knowledge.

The learning needs of the Public Service management cadre over the next ten years will be greater than it has been since at least the early 1970s. The Public Service faces a significant demographic challenge. Approximately 70 percent of the executive cadre will be eligible to retire by 2010 and feeder groups to the executive category face similar retirement rates. Efforts to better reflect diversity in the Public Service will increase the pace of external recruitment and transform the composition of the management cadre.

This means that people will move more quickly through the ranks and will not have the years of preparation and experience of their predecessors. Replenishment will not come wholly from within. Recruits from external sources will have a knowledge gap in terms of familiarity with Public Service in areas where there is a need for common knowledge. A higher proportion of recruits to be drawn from culturally and ethnically diverse backgrounds will create additional challenges, including preparing the Public Service to work and serve in a multicultural environment and preparing managers to create an environment supportive of cultural diversity.

At the same time, Public Service managers will serve in a very different environment than their predecessors:

- The knowledge intensity of their work will continue to increase. The policy and service delivery functions will continue to converge as services provided by the public sector become more intangible and knowledge-based. Managers will be called upon to create an environment that attracts, retains and gets the best out of highly skilled and

highly mobile knowledge workers.

- The organization of work will continue to evolve. It is moving from individual responsibility to team responsibility and accountability, from vertical structures to networks, from single centres of power to multiple centres of power. A growing portion of work (policy and service delivery) is done through networks and teams. Managing networks is as key as managing vertical structures. Technology has entered into virtually every facet of the workplace. Managers will need to master and exploit the full potential of modern technologies — computer literacy is increasingly a job requirement at all levels.

- Citizens' expectations are also changing. Citizens are better connected, better informed and expect to have a say in the decisions that will affect them most. They have high service expectations — they want to be served on their terms, according to their needs. They are better organized and active in a much wider variety of informed interest groups.

All of this means that Public Service managers will require new, or enhanced, skills to operate effectively in the Knowledge Age.

The Canadian Centre for Management Development, created in 1991, is the only corporate institution dedicated to supporting the training, development and learning needs of Public Service managers. CCMD's objective is to build the intellectual capacity of the Public Service in domains such as governance, public sector management, learning and leadership and, transfer this knowledge to Public Service managers to build the capacity of the Public Service management community and support the learning needs of Public Service managers.

As an organization committed to excellence in learning, the Canadian Centre for Management Development is well positioned to play an important role in preparing Public Service managers to meet the challenges they face in leading, managing and offering the best possible service and advice to Canada and Canadians in the Knowledge Age. Failure of the Public Service to invest in its people would have significant consequences. It would put at risk not just the Public Service as an institution but the quality of life of Canadians and Canada's future success in the community of nations.

# Section III: Performance Accomplishments

## Context and Background

In June 2000, the CCMD Board of Governors approved a revised *Planning, Reporting and Accountability Structure* for CCMD built around two strategic outcomes. The revised strategic outcomes were presented in the Centre's revised Performance, Reporting and Accountability Structure, (October 2000) and are provided below:

| **The Canadian Centre for Management Development is committed** | |
|---|---|
| **To provide Canadians with:** | **To be demonstrated by:** |
| A world-class centre of expertise in domains such as governance, public sector management, learning and leadership. | Participation of acclaimed academics and leading thinkers in CCMD's research program and action research networks.<br><br>Domestic and international demand for CCMD research and learning products.<br><br>International status as a centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership. |
| A Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the Knowledge Age. | Relevance of CCMD programs and services to the skills and knowledge needs of Public Service managers.<br><br>Public Service management and participant satisfaction with CCMD products and services, including courses, events, conferences and learning networks.<br><br>Recognition of the role of learning in improved management performance and in achievement of mission and organizational objectives. |
| **Accountability:** Vice-President for International Cooperation, Directors General for: Career Development Programs; Computer-Based Learning Programs; Corporate Learning Programs; Learning Events; Policy, Strategy and Communications; Public Administration Programs; Strategic Research and Planning. | |

The performance accomplishments of the Canadian Centre for Management Development are presented in accordance with these strategic outcomes. These outcomes place increased emphasis on the development of the Centre as a world-class institution in public sector management. As the Centre moves toward status as a world-class centre, it is equally critical to ensure that the expertise developed is effectively transferred to and utilized by Public Service managers who are serving Canadians in the Knowledge Age. Together, these two outcomes will benefit those who serve, by enhancing their leadership capabilities and abilities to manage in the Knowledge Age and ultimately, Canadians who are being served more effectively.

When considering the Centre's performance results, it is important to recognize that the service provided to Canadians is an indirect one. Through supporting and addressing the learning needs of Public Service managers, the Centre contributes to an increased capacity within the Public Service management cadre to serve Canadians well. However, measuring the impact of learning upon management performance is a difficult undertaking. Over time, as the Public Service is transformed into a learning organization and learning permeates all aspects of the organization's culture, it is anticipated that the role of learning in improved management performance and the achievement of mission and organizational objectives will be more readily recognized. In the interim, through its work with the Learning and Development Committee, the Centre continues to explore the development of an evaluation framework to measure learning investments, which will also assist in measuring CCMD's contribution to the learning needs of Public Service managers.

## Strategic Outcome I: Knowledge Creation

***A world-class centre of expertise in domains such as governance, public sector management, learning and leadership.***

**Resources Used**

| | |
|---|---|
| *Appropriation:* | *$2,504,000* |
| *Revenue:* | *n/a* |
| *Human Resources:* | *20 employees** |

Note: This table comprises only direct expenditures and persons directly employed in delivering this strategic outcome. Further details on financial performance are provided in Annex A.

*Includes indeterminate and term employees, secondments and those hired under section 15.2 of the CCMD Act.

**Outcomes Achieved**

*Governance*

The main vehicle for CCMD to build its capacity in governance has been through the Partnership for International Cooperation. The Partnership was established in April 2000

and its secretariat is hosted by CCMD on a pilot project basis. It is comprised of over 40 federal departments, agencies and tribunals and provides single-window access to Canadian public sector know-how.

In 2000-2001, in collaboration with the Canadian International Development Agency (CIDA), the Department of Foreign Affairs and International Trade, the World Bank and the United Nations, the Partnership hosted 39 high-level study tours from over 25 countries. It also coordinated highly successful planning roundtables on federal cooperation strategies toward China and the Americas and, following the Quebec Summit, hosted a major international seminar on changing governance and public sector reform. In its first year of operation, the Partnership exceeded its revenue target by five percent and is two years ahead of the schedule set by the CCMD Board of Governors in its ability to operate without a financial contribution from CCMD's appropriation.

> *I wanted to record my thanks....for the excellent and challenging program you prepared on my behalf. I have taken away many ideas which will inform the review of our own corporate development programs over the coming months. I was particularly struck by the similarity of the challenges we face in changing the nature of our public service and in developing its leaders.*
>
> *Rosalind McCool*
> *Centre for Management and Policy Studies*
> *U.K. Cabinet Office*

*Public Administration*

In 2000-2001, CCMD built its knowledge in *public administration* through four Action Research Roundtables (Implementing the Social Union Framework Agreement, Horizontal Management, The Learning Organization and Risk Management). These Roundtables brought together practitioners, academics, and leading thinkers to work on immediate and critical management issues facing Public Service managers in order to capture leading-edge knowledge and make it available quickly to managers so that it could be applied in their work environment.

The Roundtable approach was designed to allow members both to contribute to the process and to learn from it. As demonstrated by a recent survey, Roundtable members agree on average that their Roundtable(s) made good use of their potential to contribute, and they were satisfied with both the nature and quality of the products they produced.

> *This has been one of the most rewarding public service activities of my career.*
>
> *Respondent*
> *Roundtable Participant Survey*

The work of these Action-Research Roundtables led to the production of four key written reports, and twelve supporting Web-based products, which have been well received by managers. These reports are available online at www.ccmd-ccg.gc.ca. Initial results from a survey of users of the publications indicates that readers are not just skimming, but are taking action on the content: almost all respondents have said they are applying the information in the publications to their own work. Documents were highly rated in terms of being easy to read and understand as well as in providing useful information and insights. The value of the Roundtables' work is further evidenced by large departmental/agency orders and hyperlinks to CCMD's Web site, so that staff can use these resources in their own work or as part of internal learning events.

> *The publications are wonderful! I ordered 30 of each — one for each manager. We will be building management workshops around these.*
>
> *Beth Liedke*
> *Canada Customs and Revenue Agency*
> *Prince George, B.C.*

*Learning*

Being a centre of expertise in *learning, learning organizations and adult learning* is central to CCMD's mission. In 2000-2001, CCMD anchored its efforts in this area around the work of the Deputy Minister Learning and Development Committee. CCMD has assisted the Committee in developing:

- A proposed Public Service-wide learning policy creating a commitment to learning at all levels, as well as a model departmental policy.
- A proposal for portable Learning Accounts and a Learning Passport, which, if implemented, would provide more consistent access for learning across the Public Service.
- A proposal for a Learning Innovation Seed Fund.

In 2000-2001, CCMD also developed tools to create a personal learning plan, including the Learning Coach, an electronic tool to assess learning needs and to develop a learning plan on-line. CCMD designed evaluation and monitoring tools to assist departments and managers to evaluate their learning results and presented workshops in departments and at major conferences. Additional information on the Learning and Development Committee is available online at: www.ccmd-ccg.gc.ca/lcd/index_e.html.

*Leadership*

CCMD has developed the best family of offerings in *leadership development* in Canada; they are highly regarded by Public Service managers. A new corporate leadership program pilot-tested during the year was very successful and will be offered in 2001 as an executive leadership program.

*We are the "Premier Cru" of CCMD's Corporate Leadership Program — the first public servants to have experienced 18 months of this leading-edge learning. . . . Our assessment is that you are enjoying a terrific return on your investment, an investment that should continue to pay dividends — for you, for us, for the entire public service, but most importantly, for the public we all serve.*

*Letter to the Clerk of the Privy Council from participants in CCMD's Corporate Leadership Program, December 2000*

The quality and diversity of CCMD leadership offerings is the envy of other countries around the world. In 2000-2001, CCMD's Leadership Centre has been working with the Commonwealth Secretariat and the Commonwealth Association of Public Administration and Management (CAPAM) to develop a framework to assist other governments to develop leadership capacity in their public services. Governments in Malaysia, Singapore and Hong Kong are exploring the use of CCMD's leadership programs.

*I would also like to thank CCMD for the participation of Mr. Flavio Carvalho in the course "Leadership Reflection and Action," last November, in Ottawa. It was a very important opportunity of learning and acquiring a state-of-the-art knowledge.*

*Regina Silvia Viotto M. Pacheco*
*President*
*Escola Nacional de Administraçao Pública*
*Brazil, December 18, 2000*

## Strategic Outcome II: Knowledge Transfer

***A Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the Knowledge Age.***

**Resources Used**

| | |
|---|---|
| *Appropriation:* | *$4,649,300* |
| *Revenue* | |
| *User Purchases:* | *$4,876,700* |
| *Institutional Purchases:* | *$3,870,000* |
| *Human Resources:* | *67 employees** |

Note: This table comprises only direct expenditures and persons directly employed in delivering this strategic outcome. Further details on financial performance are provided in Annex A.

*Includes indeterminate and term employees, secondments and those hired under section 15.2 of the CCMD Act.

**Outcomes Achieved**

When it comes to the transfer of its knowledge to Public Service managers and the Public Service management community, CCMD exceeded every goal set by the Board of Governors for 2000-2001.

*Classroom-based Training*

Looking at CCMD's classroom-based training:

- In response to the demand from managers for a broader range of courses to meet their diverse needs, CCMD's course selection has more than doubled in two years and the total number of offerings has grown by over 200 percent.
- The increase is especially noticeable in the regions, where CCMD had zero presence in 1998-1999. In 2000-2001, close to 38 percent were in the regions.
- The number of participants in CCMD open-enrolment courses increased by 245 percent in two years. Again, the growth has been particularly noticeable in the regions, where they now represent 36 percent of all participants.

Participants in CCMD's classroom-based learning consistently rate their learning experiences highly and are enthusiastic about recommending courses to colleagues.

> *"Yes, it is an excellent introduction to the machinery of government and a good updating of the stakes for those that already have considerable experience."*
>
> *"All managers should have the institutional/political framework information early in their careers"*
>
> *"This course will be very useful to me: to communicate by example what I learned, to widen my horizons, to know government policies and place them in perspective in my work."*
>
> *"Moreover, after this memorable course, I am much better equipped to understand the need to cooperate in developing and providing policies and programs for the Aboriginal peoples."*
>
> *CCMD Course Evaluation Respondents*

One of CCMD's more significant accomplishments has been the development of a core curriculum for managers that will enable Public Service managers to develop a shared vision, values and principles, develop a common body of knowledge on government-specific and Public Service-wide issues, and master management skills and competencies critical to performance. This curriculum, which will be offered in 2001-2002, has been developed in consultation with the Managers' Secretariat and champion, the Managers' National Council and many others and has been well received by managers across the country.

*Career Development*

CCMD also provides services in support of corporate demand, in particular from the employer, Treasury Board Secretariat. Most significantly, it presently provides the educational component and learning programs to three Career Development programs: the *Accelerated Executive Development Program (AEXDP)*, the *Career Assignment Program (CAP)* and the *Management Trainee Program (MTP)*. The level of service provided to these corporate programs is commensurate with the level of corporate funding provided by corporate buyers, including overhead, design and evaluation.

Overall participation in these programs has grown from 2,568 participant days in 1998-1999 to 3,818 participant days in 2000-2001, while funding levels have remained constant. Growth trends will likely continue over the next years as succession needs become more acute. This is particularly the case for the MTP. Projected intake into these programs is creating a funding gap that will need to be addressed if it is not to lead to a serious reduction in service over time. Initial discussions have begun with Treasury Board Secretariat to explore issues associated with this funding gap.

*The MTP educational component was extremely beneficial and provided a number of valuable tools, such as: a broad overview of the machinery of government; exposure to a variety of scenarios and policy issues; portable skills such as negotiation and time-management skills. Sessions encouraged risk-taking and thinking "outside the box." An added benefit of participating in this forum with a cross-section of federal government trainees was that it provided an extensive network of valuable contacts.*

*Gayle Smith, MTP Graduate*
*Agriculture and Agri-food Canada*

The CAP Educational Component has been totally redesigned as a six-week competency-based program to support the development of aspiring executives who will lead in the Knowledge Age. The new version was delivered for the first time in 2000-2001. In order for more persons to take advantage of this program, it is now possible for non-CAP participants involved in departmental executive development programs to enroll in it on a cost-recovery basis. Feedback from the participants has been very positive and the number of offerings has grown 50 percent to meet increased demand. The first two phases have received an average rating of 4.5 out of 5. Six months after the end of those phases, participants were still considering that the learning they acquired during each of the phases was beneficial to them (4.2 out of 5).

*The CAP Educational Component provided the broader perspective I was seeking, to understand what issues are facing the Public Service as a whole . . . . the multi-stakeholder models we saw, in the various levels of government and the private and voluntary sectors, highlighted some key learnings in terms of client consultation and involvement . . . it will enable me to deal with more complex problems facing executives today, especially those with high levels of ambiguity.*

*Mike Snaauw*
*Assessment and Collections Branch*
*Canada Customs and Revenue Agency*

The AEXDP contributes to the human resource renewal of the Public Service leadership cadre. It has now been four years since the first group entered the AEXDP. Participants have started to graduate from the program and many have been appointed assistant deputy ministers.

*Learning Events*

To achieve its mission of reaching as many managers as possible, CCMD has had to diversify and utilize a combination and diversity of instruments beyond classroom training.

Learning Events provide "just-in-time" learning opportunities. They are an approach to the transfer of knowledge that is anchored in CCMD's expertise in adult learning and based on sound academic learning principles. Although they do not provide the in-depth knowledge transfer that one would get from classroom-based training, these low-cost, high-volume just-in-time learning opportunities can be used to quickly transfer knowledge on matters of immediate interest to managers in a timely fashion. They give CCMD an added presence in the Public Service management community across Canada.

In 2000-2001, the scope of learning events expanded from armchairs to include thematic series, national and regional conferences, workshops and lectures. Looking at the results:

- The total number of learning events offered by CCMD has doubled in two years.
- The popularity of learning events is most evident in the growth in participation. Total participation in learning events increased from 1,310 in 1998-1999 to 4,296 in 2000-2001, an increase of over 225 percent in two years.

> *I feel privileged to have been part of this first forum and am grateful for the connections made. I am also hopeful about our ability to have a positive influence on the future of the Public Service.*
>
> *Linda Wood*
> *Public Works and Government Services Canada*

*Computer-Assisted Learning*

CCMD has started to explore the potential of computer-assisted learning as another way to extend its reach to better serve managers. Computer-assisted learning is about supporting self-learning and learning in the workplace. It is about achieving Public Service-wide economies of scale through centralized purchasing and provision. It is about supporting classroom learning, not replacing it. And it is about convenience, not distance.

In 2000-2001,CCMD:

- Pilot-tested 72 self-directed on-line learning products. It launched this component of its e-learning strategy in June 2001.
- With Athabasca University, pilot-tested an instructor-led on-line course and is refining the instructional model for Public Service managers.
- Developed on-line learning modules to support classroom courses on leadership, diversity and e-government in 2001-2002.

While computer-assisted learning can help expand the reach of CCMD programs to a larger number of managers, there are challenges to overcome. The economies of scale and resulting savings from this form of learning accrue to the individual learners, departments

and the Public Service as a whole. The cost is borne by the service provider (CCMD) and it has no mechanism to capture the economies of scale. As the financial risk is beyond CCMD's capacity to absorb, these issues will have to be resolved in a larger context than that of the Centre's programming.

## Conclusion

CCMD now stands at a crossroads. It has achieved all the growth that is possible within existing resources and user fees. CCMD's reliance on revenues has been steadily increasing, to the point where purchases by individual users and institutional programs now comprise over half of CCMD's resources. The existence of some programs is entirely dependent on user fees. Short-term funding through Program Integrity has been accessed to assist CCMD in meeting its mandate, but this is not a viable approach to addressing ongoing learning and development needs of Public Service managers in the Knowledge Age. In the coming year, issues will have to be resolved around CCMD's funding, the alignment of its mandate and business model, and its approach to the delivery of services. This will be the subject of CCMD's Five-Year Review and a departmental assessment.

> *The Canadian Centre for Management Development is an organization of which we can all be proud. Programs, such as those offered by CCMD, need to be extended to the regions in a coordinated manner, and provided in a fashion that, from a client perspective, is timely, affordable and effective.*
>
> *Letter from Representatives of Western Regional Councils to the Task Force on Modernizing Human Resources Management in the Public Service of Canada, June 2001.*

# Annex A: Financial Performance

## Financial Performance Overview

The Canadian Centre for Management Development is funded from two sources: the annual appropriation and the revenue it earns from the delivery of courses on a cost-recovery basis. In 2000-2001, it received appropriations of $16.7 million and earned revenue of $6.2 million.

In 2000-2001, the Centre received a base appropriation of $9.8 million. Additional funding was received throughout the year to cover costs associated with collective agreements and pay equity, as well as the subsidization of certain offerings targeted to corporate priorities. The Centre also receives an amount in respect of the educational component it provides for corporate career development programs ($1.8 million). During the year, the Centre sought additional funding from Program Integrity in order to develop and design necessary learning programs. It received $2.9 million from this source. In total, appropriations for 2000-2001 were $16.7 million.

Revenues earned from individual user purchases of CCMD offerings were $6.2 million, representing a 15% increase over the previous year. This source of revenue has been growing steadily as CCMD has sought to increase its offerings and reach a larger portion of its client base of Public Service managers.

| **Canadian Centre for Management Development** | |
|---|---|
| **Planned Spending** | **$ 18,969,000** |
| ***Total Authorities*** | ***$ 24,283,444*** |
| **2000-01 Actuals** | **$ 24,004,945** |

## Financial Summary Tables

1. Summary of Voted Appropriations
2. Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
4. Respendable Revenues pursuant to Section 29.1 (1) of the *FAA*
5. Transfer Payments

**Financial Table 1 — Summary of Voted Appropriations**

This table explains the way Parliament votes resources to CCMD. The first line refers to the appropriation voted on an annual basis. The significant difference between the Planned Spending and Total/Actual Authorities arises primarily from amounts transferred to CCMD throughout the year for subsidization of offerings targeted to corporate priorities, delivery of the education component of corporate career development programs and Program Integrity funding received for 2000-2001. These amounts are dependent upon activities/services provided through annual agreements or, in the case of Program Integrity, were one-time allocations, and therefore did not form part of CCMD's planned spending.

The second line is a statutory appropriation and refers to cost-recovery activities; the amount shown can only be spent upon earning the equivalent amount in revenue. As revenue forecasts change throughout the year, the authority correspondingly changes. Finally, the third line refers to the Employer's Contributions to Employee Benefit Plans which is a fixed percentage of the Centre's salary costs.

**Financial Requirements by Authority (thousands of dollars)**

| | | 2000-2001 | | |
|---|---|---|---|---|
| **Vote** | **Canadian Centre for Management Development** | **Planned Spending** | **Total[1] Authorities** | **Actual** |
| 5 | Program Expenditures | 9,786 | 16,742 | 16,463 |
| (S) | Expenditures pursuant to Section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act* | 7,967 | 6,177 | 6,177 |
| (S) | Contributions to Employee Benefit Plans | 1,216 | 1,365 | 1,365 |
| | **Total** | **18,969** | **24,284** | **24,005** |

(1) Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.

**Financial Table 2 — Comparison of Total Pianned Spending to Actual Spending**

This table explains the way resources outlined in Table 1 were used by CCMD. It also shows the net cost of the Program to the Crown by adding the cost of services provided to CCMD free of charge by other departments, such as space provided by Public Works and Government Services Canada.

**Departmental Planned versus Actual Spending (thousands of dollars)**

| | 2000-01 | | |
|---|---|---|---|
| **Canadian Centre for Management Development** | **Planned** | **Total[1] Authorities** | **Actual** |
| FTEs | 130 | 136 | 136 |
| Operating[2] | 18,794 | 24,109 | 23,832 |
| Capital | - | - | - |
| Grants & Contributions | 175 | 175 | 173 |
| **Total Gross Expenditures** | **18,969** | **24,284** | **24,005** |
| Less: Respendable Revenues pursuant to Section 29.1 (1) of the *FAA* | 7,967 | 6,177 | 6,177 |
| **Total Net Expenditures** | **11,002** | **18,107** | **17,828** |
| **Other Revenues and Expenditures** | | | |
| Proceeds from the disposal of surplus Crown Assets | 6 | 12 | 12 |
| Cost of services provided by other departments | 1,436 | 1,748 | 1,748 |
| **Net Cost of the Program** | **12,444** | **19,897** | **19,588** |

(1) Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.
(2) Includes contributions to employee benefit plans.

**Financial Table 3 — Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending**

This table provides an historical perspective on the use of resources by CCMD. The increased spending over the years results from a growing reliance on cost-recovery revenues as well as an expansion in the client base of the Centre. The difference between the Planned Spending and Total Authorities in 2000-2001 is accounted for mainly by the allocation from Program Integrity and funding for corporate career development programs.

**Historical Comparison of Departmental Planned Versus Actual Spending (thousands of dollars)**

| | | | 2000-01 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Business Line** | **Actual 1998-99** | **Actual 1999-00** | **Planned Spending** | **Total[1] Authorities** | **Actual** |
| Canadian Centre for Management Development | **15,270** | **17,784** | **18,969** | **24,284** | **24,005** |
| **Total** | **15,270** | **17,784** | **18,969** | **24,284** | **24,005** |

(1) Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.

**Financial Table 4 — Respendable Revenues pursuant to Section 29.1 (1) of the Financial Administration Act**

This table compares forecast and actual revenues for CCMD. These are revenues earned from individual user purchases of CCMD offerings. They are growing over time as a result of both a greater number of offerings as well as new types of offerings intended to expand the reach of CCMD to more fully serve its client base of Public Service managers.

| Respendable Revenues Pursuant to Section 29.1(1) of the FAA (thousands of dollars) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2000-01 | | |
| Business Line | Actual 1998-99 | Actual 1999-00 | Planned Revenues | Total Authorities | Actual |
| Canadian Centre for Management Development | 4,474 | 5,392 | 7,967 | 6,177 | 6,177 |
| **Total Respendable Revenues** | **4,474** | **5,392** | **7,967** | **6,177** | **6,177** |

**Financial Table 5 - Transfer Payments**

This table provides an historical perspective on how much was transferred by CCMD to other organizations over the years. The intention of this small contributions fund is for the Centre to support the activities of others, such as the Institute for Public Administration of Canada, who are working toward the same goals.

| Transfer Payments (thousands of dollars) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2000-01 | | |
| Canadian Centre for Management Development | Actual 1998-99 | Actual 1999-00 | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
| **Grants** | - | - | - | - | - |
| **Contributions** | **175** | **175** | **175** | **175** | **173** |
| **Total Transfer Payments** | **175** | **175** | **175** | **175** | **173** |

## Annex B: Departmental Overview

In recognition of the need for excellence in leadership of the federal Public Service, the then Prime Minister announced in April 1988 the Government's decision to create a credible, national, world-class centre of excellence in teaching and research in public sector management. The Canadian Centre for Management Development (CCMD) was officially established by an Act of Parliament (Bill C-34) on March 27, 1991.

### Mandate

CCMD has a broad mandate to support the management development needs of Public Service managers in both official languages. The following objectives were legislated in Section 4 of the CCMD Act:

1. to encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among Public Service managers a sense of the purpose, values and traditions of the Public Service;

2. to help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other management skills and knowledge necessary to develop and implement policy, respond to change (including changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society), and manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably;

3. to help managers in the Public Service develop a successful cooperative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications and the encouragement of innovation, high-quality service to the public and skills development;

4. to develop within the Public Service and to attract to the Public Service, through the Centre's programs and studies, persons who are of high calibre and who reflect the diversity of Canadian society, and to support their growth and development as public sector managers committed to the service of Canada;

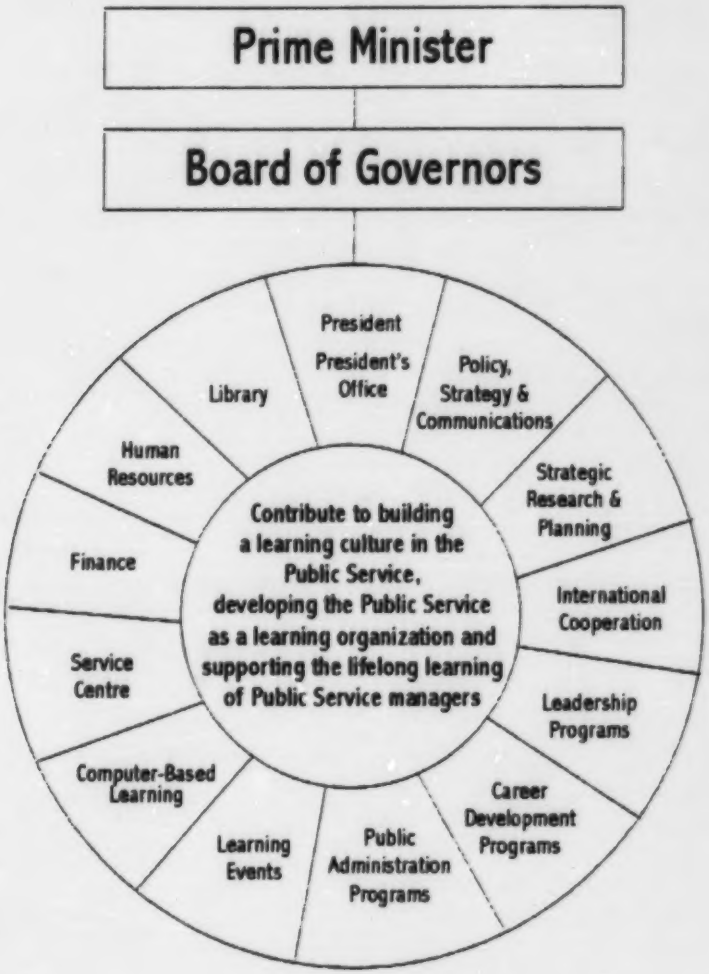
5. to formulate and provide training, orientation and development programs for managers in the public sector and particularly for senior managers in the Public Service;

6. to study and conduct research into the theory and practice of public-sector management; and

7. to encourage a greater awareness in Canada of issues related to public-sector management and the role and functions of government and to involve a broad range of individuals and institutions.

## Organization

The Centre is headed by the President with the rank of Deputy Minister in the role of chief executive officer. The Centre is governed by a Board of Governors, which Section 12 of the CCMD Act makes " . . . responsible for the conduct and management of the affairs of the Centre." Members of the Board, as well as the President, are appointed by the Governor-in-Council. Board members are appointed equally from the public and non-public sectors. The Clerk of the Privy Council is chair of the Board, with the Secretary of the Treasury Board, the President of the Public Service Commission and the President of CCMD as ex-officio governors of the Board. A list of CCMD's Board of Governors is provided in Annex C. For purposes of the CCMD Act, the Prime Minister is the Minister responsible for the Centre.



# Annex C: Other Information

## Contacts for further information

Jocelyne Bourgon

President

Canadian Centre for Management Development

(613) 992-8165

## CCMD Web Site

www.ccmd-ccg.gc.ca

## Legislation

Canadian Centre for Management Development Act, S.C., 1991, Chapter 16, C-34

## Board of Governors, June 2001

**Chairman** **Mel Cappe**
Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet

**Members** **Ronald Bilodeau**
Associate Secretary to Cabinet and Deputy Clerk of the Privy Council

**Jocelyne Bourgon**
President, Canadian Centre for Management Development

**Glenna Carr**
Chief Executive Officer, Carr-Gordon Limited

**Frank Claydon**
Secretary of the Treasury Board and Comptroller General of Canada

**Janice Cochrane**
Deputy Minister/Deputy Receiver General for Canada, Public Works and Government Services Canada

**Richard Dicerni**
Executive Vice President and Corporate Secretary of Ontario Power Generation Inc.

**John Edwards**
Former Deputy Minister

**André Jacques Galipeault**
President, Galipeault Group Inc.

**Robert J. Giroux**
President, Association of Universities and Colleges of Canada

**Nicole Jauvin**
Solicitor General of Canada

**Arthur Kroeger**
Chancellor, Carleton University

**Donald J. Savoie**
Canadian Institute for Research on Regional Development

**Scott Serson**
President, Public Service Commission

**Robert G. Wright**
Canadian Ambassador to Japan

# Centre canadien de gestion

# Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2001

Canada

## Présentation améliorée des rapports au Parlement
## Document pilote

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2001

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/21-2001
ISBN 0-660-61663-7

## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'est engagé à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les retombées et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Plus tôt cette année, les ministères et les organismes ont été invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats, soit les avantages dévolus aux Canadiens et Canadiennes, plutôt que sur les activités. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte et le rattacher aux engagements antérieurs, tout en expliquant les écarts. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer clairement les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

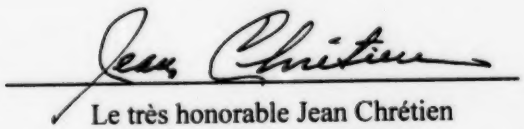
---

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante :
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp
Les observations ou les questions peuvent être adressées directement au webmestre de ce site Web ou à l'organisme suivant :
Direction de la Gestion des résultats et des rapports
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-7167 – Télécopieur : (613) 957-7044

# Centre canadien de gestion

# Rapport ministériel sur le rendement

**Pour la période se terminant**
**le 31 mars 2001**



Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

# Table des matières

**Section I : Message du Ministre** ..... 1

**Section II : Contexte stratégique** ..... 2

**Section III : Réalisations** ..... 4
Contexte et historique ..... 4
Résultat stratégique I : Création du savoir ..... 5
Résultat stratégique II : Transfert du savoir ..... 9
Conclusion ..... 14

**Annexe A : Rendement financier** ..... 15
Aperçu du rendement financier ..... 15
Tableaux financiers récapitulatifs ..... 16

**Annexe B : Aperçu du CCG** ..... 21
Mandat ..... 21
Organisation ..... 22

**Annexe C : Renseignements supplémentaires** ..... 23

## Section I : Message du Ministre

Le monde traverse une période sans précédent de transformation, passant de l'ère industrielle à une économie et une société du savoir. Le gouvernement fédéral est conscient qu'une fonction publique de calibre supérieur est un besoin essentiel pour le Canada et pour les Canadiens en cette ère du savoir. La fonction publique a un rôle déterminant à jouer lorsqu'il s'agit d'améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens et de permettre au Canada de demeurer à la fine pointe de la révolution du savoir.

Pour demeurer à l'avant-garde et répondre aux besoins du Canada et des Canadiens, la fonction publique doit pouvoir jouer efficacement son rôle d'institution nationale, remplir sa mission, qui est de fournir des services et des conseils marqués au coin de l'excellence à ceux qu'elle sert, ainsi que conserver la confiance des Canadiens et de leurs élus.

L'apprentissage est une des pierres angulaires d'une fonction publique moderne et de grande qualité, capable d'occuper une place de choix dans une économie et une société du savoir. Représentant un investissement essentiel dans la fonction publique et dans l'avenir du pays, l'apprentissage est un élément crucial qui permettra à la fonction publique d'attirer et de maintenir en poste les employés compétents dont elle a besoin pour servir le pays, de préparer la relève et de conserver son statut d'institution professionnelle apolitique qui sait s'adapter à l'évolution des besoins des citoyens et apporter une contribution au succès futur du Canada.

Le Centre canadien de gestion (CCG), créé en 1991, a pour mandat de répondre aux besoins d'apprentissage et de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique. Il joue un rôle important à l'échelle de la fonction publique à titre d'expert en apprentissage et de champion des efforts visant à la doter d'une culture de l'apprentissage. Le CCG détient une position unique pour refléter la culture générale de la fonction publique et pour lui offrir des services communs qui mettent l'accent sur les valeurs, les pratiques et les besoins d'apprentissage qui la caractérisent.

C'est avec plaisir que je présente le Rapport ministériel sur le rendement du CCG pour l'exercice 2000-2001. Au cours de l'année 2001, qui marque le dixième anniversaire du CCG, j'aurai le privilège de déposer au Parlement le second examen quinquennal du Centre. Cet examen fournira au CCG l'occasion de faire part aux députés des progrès accomplis au cours des cinq dernières années au chapitre de son mandat et de ses orientations futures.

Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

## Section II : Contexte stratégique

Le gouvernement du Canada a su reconnaître qu'à l'ère du savoir, l'investissement le plus judicieux pour un pays est un investissement dans son capital humain au moyen de l'éducation, de la formation et de l'apprentissage continu. Tous doivent pouvoir atteindre leur plein potentiel. Il en va de même, bien sûr, pour les membres de la fonction publique.

- Il est essentiel que la fonction publique continue à refléter les besoins des citoyens et qu'elle ait la capacité de s'y adapter et d'y répondre en cette ère du savoir.

- Cette souplesse est en effet essentielle pour permettre à la fonction publique du Canada de préserver sa réputation d'organisation professionnelle et impartiale caractérisée par la diversité, dont les membres sont les partenaires des leaders politiques et savent offrir des conseils éclairés au gouvernement afin de l'aider à atteindre ses objectifs.

- Sans celle-ci, elle ne pourra pas attirer et maintenir en poste les travailleurs du savoir qui lui permettront de servir le pays et ses habitants dans l'avenir. Ces travailleurs se joindront à la fonction publique à cause des défis qu'elle offre et de leur désir de servir. Et ils n'y resteront que s'ils peuvent y perfectionner leurs compétences et parfaire leurs connaissances sur une base permanente.

Les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique vont croissant et, au cours de la prochaine décennie, seront plus importants qu'ils ne l'ont été depuis au moins le début des années 70. La réalité démographique représente un défi de taille pour la fonction publique. Environ 70 p. 100 des cadres supérieurs seront admissibles à la retraite d'ici 2010 et les pourcentages sont semblables pour les groupes de relève. Les efforts pour mieux refléter la diversité dans la fonction publique amèneront à intensifier les activités de recrutement externe et à transformer la composition du groupe des gestionnaires.

Par conséquent, les membres de la fonction publique graviront plus rapidement les échelons, sans avoir les années de préparation et l'expérience de leurs prédécesseurs. Comme la relève ne proviendra pas exclusivement des rangs de la fonction publique, les employés recrutés à l'externe ne posséderont pas toutes les connaissances communes nécessaires. Les nouvelles recrues proviendront plus souvent de milieux ethniques et culturels différents, ce qui multipliera les défis, qu'il s'agisse de préparer la fonction publique à travailler et à servir dans un contexte multiculturel ou d'aider les gestionnaires à créer un climat favorable à cette diversité.

De plus, les gestionnaires de la fonction publique évolueront dans un contexte bien différent de celui de leurs prédécesseurs :

- Le savoir occupera une place grandissante dans leur vie professionnelle. La tendance à la convergence des fonctions liées aux politiques et à la prestation des services s'accentuera à mesure que les services publics deviendront moins tangibles et plus axés sur le savoir. Les gestionnaires seront appelés à créer un milieu permettant de recruter et de retenir des travailleurs du savoir hautement spécialisés et très mobiles, et de tirer pleinement parti de leurs compétences.

- L'organisation du travail continuera à délaisser la responsabilité individuelle au profit de celle des équipes, remplacera les structures verticales par des réseaux et multipliera les centres de pouvoir au lieu de les centraliser. Une partie sans cesse croissante du travail, qu'il s'agisse d'élaboration de politiques ou de prestation de services, est accomplie par des réseaux et des équipes. La gestion des réseaux devient aussi essentielle que celle des structures verticales. La technologie est omniprésente en milieu de travail. Les gestionnaires devront connaître les moyens technologiques qui s'offrent à eux et en tirer pleinement parti : la maîtrise de l'informatique est une condition d'emploi de plus en plus essentielle à tous les niveaux.

- Les attentes des citoyens évoluent également. Les Canadiens sont plus branchés et mieux renseignés. Ils insistent davantage pour participer aux décisions qui les touchent de près. Ils s'attendent à recevoir des services de grande qualité : ils veulent être servis en fonction de leurs besoins et selon les modalités de leur choix. Ils savent mieux se mobiliser et jouent un rôle plus actif dans une gamme plus étendue de groupes d'intérêts éclairés.

Bref, pour fonctionner efficacement à l'ère du savoir, les gestionnaires de la fonction publique auront besoin d'acquérir de nouvelles compétences ou de se perfectionner.

Au moment de sa création, en 1991, le Centre canadien de gestion s'est vu confier le mandat de répondre aux besoins de formation, d'apprentissage et de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique. Ses objectifs consistent à accroître le capital intellectuel de la fonction publique dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership ainsi qu'à transmettre ces connaissances aux gestionnaires de la fonction publique de façon à renforcer leurs capacités collectives et à répondre à leurs besoins d'apprentissage particuliers.

Le Centre canadien de gestion vise l'excellence en apprentissage et est donc tout désigné pour aider les gestionnaires de la fonction publique à relever les défis que posent le leadership, la gestion et la prestation des meilleurs conseils et services possibles au pays et à ses citoyens dans un monde axé sur le savoir. L'absence d'investissement dans le capital humain de la fonction publique aurait de graves conséquences. Elle menacerait non seulement l'institution qu'est la fonction publique, mais la qualité de vie des Canadiens et le succès du Canada au sein de la communauté internationale.

## Section III : Réalisations

### Contexte et historique

En juin 2000, le conseil d'administration du CCG a approuvé une nouvelle *structure de planification, de rapport et de responsabilité*, articulée autour de deux secteurs d'activité. Voici les nouveaux secteurs d'activité du CCG, selon le document sur la nouvelle structure de planification, de rapport et de responsabilité (octobre 2000).

| **Le Centre canadien de gestion s'engage à...** | |
|---|---|
| **offrir aux Canadiens :** | **ce qui se manifestera par :** |
| Un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership. | La participation d'universitaires reconnus et de grands penseurs au programme de recherche et aux réseaux de recherche-action du CCG.<br><br>La demande nationale et étrangère de produits de recherche et d'apprentissage du CCG.<br><br>Un statut international à titre de centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership. |
| Des gestionnaires capables de donner à la fonction publique les moyens de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir. | Des programmes et services qui répondent bien aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'acquisition de compétences et de connaissances.<br><br>La satisfaction des gestionnaires de la fonction publique et des participants envers les produits et services offerts par le CCG, tels les cours, activités, conférences et réseaux d'apprentissage.<br><br>La reconnaissance du rôle de l'apprentissage dans l'amélioration du rendement des gestionnaires et dans la réalisation de la mission et des objectifs organisationnels. |
| **Responsabilité :** Vice-président de la Coopération internationale et directeurs généraux des services suivants : Programmes de développement de carrière; Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur; Programmes d'apprentissage corporatif; Événements d'apprentissage; Politiques, stratégie et communications; Programmes d'administration publique; Recherche et planification stratégiques. | |

Les réalisations du Centre canadien de gestion sont présentées en fonction de ces secteurs d'activité. L'objectif est de mettre davantage l'accent sur le développement du CCG comme institution de calibre mondial dans le domaine de la gestion publique. L'atteinte de cet objectif exige que l'expertise acquise soit transférée efficacement aux gestionnaires de la fonction publique afin qu'ils puissent l'utiliser pour servir les Canadiens à l'ère du savoir. Ensemble, les deux secteurs d'activité profiteront aux employés de la fonction

publique en renforçant leurs capacités de leadership et de gestion et, en définitive, aux Canadiens qu'ils serviront mieux.

Lorsqu'on examine les réalisations du Centre, il importe de ne pas oublier qu'il offre un service indirect aux Canadiens. En soutenant et en satisfaisant les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique, le Centre contribue à accroître leurs capacités collectives de bien servir les Canadiens. Cependant, mesurer l'incidence de l'apprentissage sur le rendement de la gestion n'est pas une mince affaire. Avec le temps, au fur et à mesure que la fonction publique devient une organisation apprenante et que l'apprentissage influence tous les aspects de la culture organisationnelle, le rôle de l'apprentissage dans l'amélioration de l'efficacité de la gestion et dans la réalisation des buts énoncés dans la mission et des objectifs de l'organisation deviendra plus évident. En attendant, grâce à son travail avec le Comité sur l'apprentissage et le développement, le Centre explorera la possibilité d'élaborer un cadre d'évaluation en vue de mesurer les investissements dans l'apprentissage et la contribution du CCG quant aux besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique.

## Résultat stratégique I : Création du savoir

***Un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership.***

**Ressources utilisées**

| | |
|---|---|
| *Crédit parlementaire :* | *2 504 000 $* |
| *Recettes :* | *sans objet* |
| *Ressources humaines :* | *20 employés** |

Nota : Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel affecté directement à ce secteur d'activité. L'annexe A fournit d'autres détails sur le rendement financier.

*Comprend les employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion.*

**Résultats atteints**

*Gouvernance*

C'est principalement au moyen du programme Partenaires pour la coopération internationale que le CCG a renforcé sa capacité dans le domaine de la *gouvernance*. Ce programme a été établi en avril 2000. Le CCG accueille son secrétariat à titre de projet pilote. Plus de 40 ministères, organismes et tribunaux fédéraux y participent, créant ainsi un guichet unique pour ceux qui désirent bénéficier du savoir-faire du secteur public canadien.

En 2000-2001, Partenaires pour la coopération internationale a accueilli les participants à 39 voyages d'études de haut niveau, venus de plus de 25 pays, en collaboration avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, la Banque mondiale et les Nations unies. Ce programme a aussi permis de coordonner des tables rondes de planification, couronnées de succès, sur les stratégies du gouvernement fédéral en matière de coopération avec la Chine et les Amériques. Grâce à lui, on a aussi parrainé un important colloque international sur l'évolution de la gouvernance et la réforme du secteur public, tenu après le Sommet de Québec. Les revenus du programme étaient de 5 p. 100 supérieurs aux prévisions après une première année de mise en œuvre, et l'échéancier établi par le conseil d'administration du CCG pour l'autofinancement est devancé de deux ans.

> *Je tiens à vous remercier [...] pour le programme stimulant et de haut calibre que vous avez préparé pour nous. J'y ai puisé plusieurs idées qui nous aideront à effectuer l'examen de nos propres programmes ministériels de perfectionnement dans les prochains mois. J'ai été particulièrement frappée par les caractéristiques communes des défis que nous devrons relever pour transformer la fonction publique et en développer les leaders.*
>
> *Rosalind McCool*
> *Centre for Management and Policy Studies*
> *Cabinet Office (Royaume-Uni)*

*Administration publique*

En 2000-2001, le CCG a élargi ses connaissances en *administration publique* grâce à quatre tables rondes de recherche-action (Mise en œuvre de l'entente-cadre sur l'union sociale, Gestion horizontale, L'organisation apprenante et Gestion du risque). Dans le cadre de ces tables rondes, des praticiens, des universitaires et des experts se sont penchés sur des questions cruciales pour les gestionnaires de la fonction publique. Leur objectif :

faire le point sur l'état de ces questions et transmettre rapidement des connaissances de pointe aux gestionnaires pour qu'ils puissent les appliquer dans leur milieu de travail.

Les tables rondes ont été conçues de façon à permettre aux membres de contribuer au processus et d'en tirer eux-mêmes profit. Comme le révèle une enquête récente, les participants s'entendent en général pour dire que les tables rondes ont bien su mettre à contribution leur potentiel et qu'ils étaient satisfaits de la nature et de la qualité des rapports produits.

> *« Il s'agit d'une des activités les plus enrichissantes de ma carrière au sein de la fonction publique. »*
>
> *Répondant*
> *Enquête auprès des participants aux tables rondes*

Le travail des tables rondes de recherche-action a mené à la publication de quatre rapports importants auxquels se sont ajoutés douze documents publiés sur Internet. Ces rapports, qui ont été bien accueilli par les gestionnaires, sont disponibles sur le Web à www.ccmd-ccg.gc.ca. Les résultats initiaux d'une enquête menée auprès des utilisateurs des rapports indiquent que les lecteurs n'en font pas qu'une lecture rapide, mais qu'ils agissent sur le contenu. Presque tous les répondants affirment qu'ils utilisent l'information puisée dans les rapports pour leur travail. On a qualifié les rapports de faciles à lire et à comprendre et d'utiles pour les informations et les perspectives qu'ils renferment. On réalise l'utilité du travail des tables rondes en constatant l'importance des commandes des ministères et organismes et les nombreux hyperliens au site Web. Les employées peuvent ainsi utiliser ces ressources dans leur travail ou pour une activité interne d'apprentissage.

> *« Les publications sont superbes! J'en ai commandé une trentaine d'exemplaires de chacune pour les distribuer à tous mes gestionnaires. Elles nous serviront à élaborer nos ateliers de gestion. »*
>
> *Beth Liedke*
> *Agence des douanes et du revenu du Canada*
> *Prince George, C.-B.*

*Apprentissage*

Parce que le CCG est un centre d'expertise en apprentissage, *les organisations apprenantes et l'apprentissage chez les adultes* sont au cœur de sa mission. En 2000-2001, le CCG a articulé ses activités en ce domaine autour du travail du Comité du sous-ministre sur l'apprentissage et le développement. Il l'a aidé à élaborer :

- l'ébauche d'une politique d'apprentissage générale pour promouvoir l'apprentissage à tous les niveaux de la fonction publique, ainsi qu'une politique ministérielle type;

- une proposition visant à créer des comptes d'apprentissage transférables et des passeports d'apprentissage qui favoriseraient un accès plus constant à l'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique;

- une proposition visant à instituer un fonds de stimulation de l'apprentissage par l'innovation.

En 2000-2001, le CCG a aussi conçu des outils pour permettre aux gestionnaires d'élaborer leur propre plan d'apprentissage. Parmi ces outils, notons le Coach en apprentissage, un document électronique d'évaluation des besoins d'apprentissage et d'élaboration d'un plan d'apprentissage en direct. Le CCG a aussi produit des outils d'évaluation et de contrôle pour aider les ministères et les gestionnaires à évaluer les résultats d'apprentissage. Enfin, il a animé des ateliers pour différents ministères et lors de grandes conférences. Des renseignements additionnels concernant le Comité du sous-ministre sur l'apprentissage et le développement sont disponibles à l'adresse www.ccmd-ccg.gc.ca/lcd/index_f.html.

*Leadership*

Le CCG a élaboré la meilleure série de produits en *développement du leadership* au Canada. Ces produits sont très bien perçus par les gestionnaires de la fonction publique. Un nouveau programme général de leadership a été testé avec beaucoup de succès au cours de l'année et sera offert à compter de 2001 comme programme de leadership pour les cadres.

> *Nous sommes les premiers « diplômés » du Programme de leadership du CCG, les premiers membres de la fonction publique à avoir fait l'expérience de ces 18 mois d'apprentissage de pointe. [...] Selon nous, le programme est un excellent investissement dont le rendement demeure impressionnant pour tous les intéressés : vous, l'ensemble de la fonction publique et, plus important encore, le public que nous servons tous.*
>
> *Lettre adressée au greffier du Conseil privé par des participants au Programme de leadership du CCG – décembre 2000*

La qualité et la diversité de ces produits du CCG en matière de leadership font l'envie de pays du monde entier. En 2000-2001, le Centre de leadership du CCG a collaboré avec le Secrétariat du Commonwealth et la Commonwealth Association of Public Administration

and Management (CAPAM) à élaborer un cadre à l'intention d'autres gouvernements qui veulent renforcer le leadership dans leur fonction publique. Divers gouvernements, dont ceux de la Malaisie, de Singapour et de Hong Kong, examinent la possibilité de recourir à nos programmes de leadership.

*Je tiens aussi à remercier le CCG d'avoir invité M. Flavio Carvalho à participer au cours « Leadership : réflexion et action », donné en novembre dernier à Ottawa. Le cours nous a offert une excellente occasion d'apprendre et de mettre nos connaissances à jour.*

*Regina Silvia Viotto M. Pacheco*
*Présidente*
*Escola Nacional de Administraçao Pública*
*Brésil -- 18 décembre 2000*

## Résultat stratégique II : Transfert du savoir

***Des gestionnaires capables de donner à la fonction publique les moyens de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.***

**Ressources utilisées**

| | |
|---|---|
| *Crédit parlementaire :* | *4 649 300 $* |
| *Recettes* | |
| *Inscriptions individuelles :* | *4 876 700 $* |
| *Inscriptions multiples :* | *3 870 000 $* |
| *Ressources humaines :* | *67 employés** |

Nota : Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel affecté directement à ce secteur d'activité. L'annexe A fournit d'autres détails sur le rendement financier.

*Comprend les employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion.*

**Résultats atteints**

En ce qui concerne le transfert individuel et collectif de ses connaissances aux gestionnaires de la fonction publique, le CCG a dépassé tous les objectifs fixés par le conseil d'administration pour 2000-2001.

*Apprentissage en classe*

Aperçu des activités d'apprentissage en classe du CCG :

- Les gestionnaires ont demandé au CCG d'offrir une gamme plus variée de cours adaptés à la diversité de leurs besoins. Le CCG s'est exécuté : en deux ans, il a plus que doublé le nombre de titres inscrits à son calendrier et le nombre total de séances.

- Cette augmentation est particulièrement marquée dans les régions, où le CCG n'offrait aucun cours en 1998-1999. En 2000-2001, près de 38 p. 100 des cours étaient offerts en région.
- Le nombre de participants aux cours généraux du CCG a augmenté de 245 p. 100 en deux ans. Ici encore, l'augmentation a été particulièrement importante dans les régions, d'où provenaient 36 p. 100 des participants.

Les participants qui ont assisté à des cours du CCG vantent immanquablement cette expérience d'apprentissage et la recommanderont avec enthousiasme à leurs collègues.

> *« Oui, il s'agit d'une excellente introduction à l'appareil gouvernemental et une bonne mise à jour des enjeux pour ceux qui ont déjà une plus grande expérience. »*
>
> *« Tous les gestionnaires devraient être informés du cadre institutionnel et politique dès le début de leur carrière. »*
>
> *« Ce cours me sera très utile pour communiquer par l'exemple ce que j'ai appris, élargir mes horizons, connaître les politiques du gouvernement et les mettre en perspective dans mon travail. »*
>
> *« De plus, suite à ce mémorable séjour, je suis beaucoup mieux outillé pour comprendre le besoin de collaborer à l'élaboration et à la prestation de politiques et de programmes pour les Autochtones. »*
>
> *Évaluations de cours du CCG par des répondants*

L'une des plus importantes réalisations du CCG a été l'élaboration du Curriculum pour gestionnaires : fondements, qui permettra aux cadres intermédiaires d'élaborer une vision, des valeurs et des principes communs, d'établir une base commune de connaissances sur les questions entourant le gouvernement et la fonction publique ainsi que de perfectionner les compétences et de renforcer les habiletés essentielles à leur rendement. Cette série de cours, qui sera offerte en 2001-2002, est le fruit de consultations auprès du secrétariat et du champion de la collectivité des gestionnaires, du Conseil national des gestionnaires et de plusieurs autres intéressés. Le concept a été bien accueilli par les gestionnaires de toutes les régions du pays.

*Développement de carrière*

Le CCG fournit aussi des services pour répondre aux besoins de l'ensemble de la fonction publique et en particulier de l'employeur, le Secrétariat du Conseil du Trésor. À cette fin, il offre notamment le volet éducatif et les modules d'apprentissage de trois programmes de développement de carrière : le *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs*, le *Programme cours et affectations de perfectionnement* et le *Programme de stagiaires en gestion*. L'envergure des services est fonction du financement fourni par les ministères pour les frais généraux, la conception et l'évaluation.

La participation à ces programmes est passée de 2 568 jours-participants en 1998-1999 à 3 818 jours-participants en 2000-2001, tandis que les niveaux de financement sont demeurés constants. Cette tendance est susceptible de se maintenir au cours des prochaines années à mesure que s'amplifieront les besoins de relève. Cela est particulièrement vrai pour le Programme de stagiaires en gestion. Le nombre prévu d'inscriptions à ces programmes ne correspondant pas aux prévisions budgétaires, il faudra revoir le financement à la hausse pour éviter une importante réduction des services au fil des ans. Des discussions préliminaires ont eu lieu avec le Secrétariat du Conseil du Trésor dans le but d'explorer les enjeux de cet écart en matière de financement.

*« Le Programme de stagiaires en gestion a été extrêmement profitable et nous a fourni divers outils précieux : un vaste survol de l'appareil gouvernemental, un regard sur un éventail de scénarios et de dossiers stratégiques, des compétences exportables comme la négociation et la gestion du temps. On encourage les participants à prendre des risques et à "sortir des sentiers battus". Un autre avantage de ce forum, qui réunit des stagiaires de toute l'administration fédérale, est de permettre aux participants une foule de contacts utiles. »*

*Gayle Smith, participante au Programme de stagiaires en gestion*
*Agriculture et Agroalimentaire Canada*

Le CCG a restructuré de fond en comble le volet éducatif du Programme cours et affectations de perfectionnement (CAP) en un programme de six semaines axé sur les compétences, qui vise à appuyer le développement des futurs cadres supérieurs qui seront les leaders à l'ère du savoir. La nouvelle version était offerte pour la première fois en 2000-2001. Afin d'en faire bénéficier un plus grand nombre de gens, les gestionnaires qui ne sont pas inscrits au Programme CAP mais qui participent à des initiatives ministérielles de perfectionnement des cadres peuvent maintenant s'inscrire au programme sur une base de recouvrement des coûts. Les commentaires des participants ont été très positifs et le nombre de cours offerts a été augmenté de moitié pour répondre à la demande. L'évaluation moyenne pour les deux premières étapes était de 4,5 sur 5. Six mois après la fin de ces étapes, les participants croyaient toujours que les connaissances acquises leur étaient profitables (4,2 sur 5).

> *Le volet éducatif du Programme cours et affectations de perfectionnement m'a donné la vue d'ensemble dont j'avais besoin pour cerner les enjeux de la fonction publique. [...] Les modèles pluralistes, aux différents paliers de gouvernement et dans les secteurs public et bénévole, nous ont permis de tirer d'importantes leçons sur la consultation et la participation des clients. [...] [Ces leçons] me permettront de m'attaquer à certains problèmes plus complexes auxquels sont confrontés les cadres d'aujourd'hui, plus particulièrement les questions très ambiguës.*
>
> *Mike Snaauw*
> *Direction générale des cotisations et des recouvrements*
> *Agence des douanes et du revenu du Canada*

Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, qui en est à sa quatrième année, contribue au renouvellement de l'effectif de la gestion dans la fonction publique. Les premiers participants en sont à la fin de leur stage et ont accédé, pour bon nombre, à des postes de sous-ministre adjoint.

*Événements d'apprentissage*

Pour que ses services soient accessibles au plus grand nombre possible de gestionnaires, le CCG, fidèle à sa mission, a dû mettre l'accent sur la diversité des moyens au-delà de l'apprentissage en classe.

Les événements d'apprentissage sont des occasions d'apprentissage « juste à temps », un mode de transfert des connaissances fondé sur l'expertise du CCG dans l'apprentissage chez les adultes et sur des méthodes d'apprentissage éprouvées. Même si les événements d'apprentissage ne sont pas aussi poussés que les cours donnés en classe, ils représentent des occasions d'apprentissage ponctuelles qui permettent, à peu de frais, un transfert rapide de connaissances sur des sujets d'actualité à un grand nombre de gestionnaires.

Ces événements sont un autre moyen que s'est donné le CCG pour accentuer sa présence dans la collectivité des gestionnaires de l'ensemble du pays.

En 2000-2001, ils ont pris de l'ampleur grâce aux séries thématiques, aux conférences régionales et nationales, aux ateliers et aux exposés qui sont venus s'ajouter aux discussions informelles :

- Le nombre total d'événements d'apprentissage organisés par le CCG a doublé en deux ans.

- La popularité des événements d'apprentissage se mesure principalement à l'accroissement du nombre de participants qui est passé de 1 310 en 1998-1999 à 4 296 en 2000-2001, soit une hausse de plus de 225 p. 100 en deux ans.

> *J'ai été privilégiée de participer à ce premier forum et je suis reconnaissante pour les contacts que j'y ai faits. J'augure bien de notre capacité d'avoir une influence positive sur l'avenir de la fonction publique.*
>
> *Linda Wood*
> *Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*

*Apprentissage assisté par ordinateur*

Le CCG a commencé à explorer le potentiel de l'apprentissage assisté par ordinateur comme moyen d'élargir ses programmes pour mieux servir les gestionnaires. L'apprentissage assisté par ordinateur permet de favoriser l'autoapprentissage et l'apprentissage en milieu de travail. Il permet aussi à la fonction publique de réaliser des économies d'échelle grâce à un système centralisé d'achat et de fourniture de services. Il complète l'apprentissage en classe, sans toutefois le remplacer. Enfin, l'apprentissage assisté par ordinateur est une question de commodité et non de distance.

En 2000-2001, le CCG :

- a mis à l'essai 72 produits d'autoapprentissage en direct. Ce volet de sa stratégie d'apprentissage en direct a été lancé en juin 2001;

- a mis à l'essai, en collaboration avec Athabasca University, un cours en direct donné par un instructeur. Il perfectionne ce modèle d'enseignement pour l'adapter aux besoins des gestionnaires de la fonction publique;

- a conçu des modules d'apprentissage en ligne pour appuyer ses cours sur le leadership, la diversité et le gouvernement en direct en 2001-2002.

Même si l'apprentissage assisté par ordinateur peut aider le CCG à rejoindre un plus grand nombre de gestionnaires de la fonction publique, il comporte aussi certaines difficultés. Les économies d'échelle permises par cette méthode d'apprentissage profitent aux apprenants, aux ministères et à l'ensemble de la fonction publique. Cependant, le coût de ce programme est absorbé entièrement par le CCG qui n'a donc aucun moyen de profiter de ces économies d'échelle. Comme le risque financier dépasse la capacité d'absorption du CCG, ces questions devront être résolues dans le contexte élargi de la programmation du Centre.

## Conclusion

Le CCG est à la croisée des chemins. Il a pris tout l'essor que lui permettent son budget et les recettes tirées des frais d'utilisation. La part des recettes ne cesse d'augmenter, au point que les droits provenant des participants aux cours et des programmes institutionnels représentent maintenant plus de la moitié des ressources du CCG. L'existence de certains programmes dépend entièrement des frais d'utilisation. Un financement à court terme a été obtenu d'Intégrité des programmes afin d'aider le CCG à remplir son mandat, mais ce n'est pas là un moyen durable de répondre aux besoins constants d'apprentissage et de formation des gestionnaires de la fonction publique en cette ère du savoir. Au cours de la prochaine année, il faudra prendre des décisions au sujet du financement, du mandat et du plan d'affaires du CCG ainsi que des modalités de prestation de ses services. Ces questions formeront la base de l'examen quinquennal du CCG et d'une évaluation ministérielle.

*Le Centre canadien de gestion (CCG) est un organisme dont nous pouvons tous être fiers. Les programmes comme ceux qu'il offre doivent être élargis pour servir les régions de façon coordonnée. Ils doivent refléter les exigences des clients sur le plan des coûts, de la prestation en temps opportun et de l'efficacité.*

*Lettre de représentants des conseils régionaux de l'Ouest au Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada – juin 2001*

# Annexe A : Rendement financier

### Aperçu du rendement financier

Le Centre canadien de gestion obtient ses fonds de deux sources : les crédits annuels et les recettes qu'il tire des cours offerts en régime de recouvrement des coûts.

En 2000-2001, le CCG a reçu des crédits de base de 9,8 millions de dollars. Il a obtenu d'autres fonds tout au long de l'exercice pour couvrir les coûts liés aux conventions collectives et à l'équité salariale ainsi qu'aux subventions relatives à certains cours destinés à répondre aux priorités générales. Le Centre a aussi reçu un montant pour le volet éducatif qu'il assure dans le cadre des programmes ministériels de développement de carrière (1,8 million de dollars). Au fil de l'exercice, il a demandé à des fonds supplémentaires d'Intégrité des programmes pour élaborer et concevoir les programmes d'apprentissage nécessaires. Il en a reçu 2,9 millions de dollars. Le total des crédits a atteint 16,7 millions de dollars pour 2000-2001.

Les recettes du CCG provenant des frais de cours individuels s'établissent à 6,2 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 15 p. 100 sur l'exercice précédent. Cette source de recettes ne cesse de croître, car le CCG s'emploie à augmenter le nombre de cours offerts et à atteindre une part plus grande de sa clientèle, soit les gestionnaires de la fonction publique.

| Centre canadien de gestion | |
|---|---|
| **Dépenses prévues** | **18 969 000 $** |
| ***Total des crédits*** | ***24 283 444 $*** |
| **Dépenses réelles en 2000-2001** | **24 004 945 $** |

### Tableaux financiers récapitulatifs

1. Sommaire des crédits approuvés
2. Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
4. Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*
5. Paiements de transfert

**Tableau financier 1 - Sommaire des crédits approuvés**

Ce tableau explique comment le Parlement affecte des crédits au CCG. La première ligne indique le crédit annuel. L'écart important entre les Dépenses prévues et le Total des crédits tient principalement aux montants qui ont été transférés au CCG pendant l'exercice pour subventionner les cours destinés à répondre aux priorités ministérielles et la prestation du volet éducatif des programmes ministériels de développement de carrière ainsi qu'aux fonds reçus d'Intégrité des programmes pour 2000-2001. Ces montants dépendent des activités et services offerts en vertu d'ententes annuelles ou, dans le cas d'Intégrité des programmes, sont des affectations uniques et ne font donc pas partie des dépenses prévues par le CCG.

La deuxième ligne indique un crédit législatif et fait référence aux activités de recouvrement des coûts : le Centre ne peut dépenser ce montant que s'il génère des recettes équivalentes. Si les recettes varient au cours de l'exercice, le montant du crédit est ajusté en conséquence. Enfin, la troisième ligne concerne les contributions de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés, soit un pourcentage fixe des coûts salariaux du Centre.

**Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)**

| | | 2000-2001 | | |
|---|---|---|---|---|
| **Crédit** | **Centre canadien de gestion** | **Dépenses prévues** | **Total[1] des crédits** | **Dépenses réelles** |
| 5 | Dépenses du Programme | 9 786 | 16 742 | 16 463 |
| (S) | Dépenses en vertu du paragraphe 29.1(1) de la *LGFP* | 7 967 | 6 177 | 6 177 |
| (S) | Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés | 1 216 | 1 365 | 1 365 |
| | **Total** | **18 969** | **24 284** | **24 005** |

(1) Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépenses et les autres crédits.

**Tableau financier 2 - Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles**

Ce tableau explique comment le CCG a utilisé les ressources décrites au tableau 1. Il montre également le coût net du Programme pour l'État en ajoutant le coût des services fournis gratuitement au CCG par d'autres ministères, par exemple les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

**Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)**

| | 2000-01 | | |
|---|---|---|---|
| **Centre canadien de gestion** | **Dépenses prévues** | **Total[1] des crédits** | **Dépenses réelles** |
| ETP | 130 | 136 | 136 |
| Fonctionnement[2] | 18 794 | 24 109 | 23 832 |
| Capital | - | - | - |
| Subventions et contributions | 175 | 175 | 173 |
| **Total des dépenses brutes** | **18 969** | **24 284** | **24 005** |
| moins : Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1(1) de la *LGFP* | 7 967 | 6 177 | 6 177 |
| **Total des dépenses nettes** | **11 002** | **18 107** | **17 828** |
| **Autres recettes et dépenses** | | | |
| Produit de la vente de biens excédentaires de l'État | 6 | 12 | 12 |
| Coût des services offerts par d'autres ministères | 1 436 | 1 748 | 1 748 |
| **Coût net du Programme** | **12 444** | **19 897** | **19 588** |

(1) Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépenses et les autres crédits.
(2) Inclut les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

**Tableau financier 3 - Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles**

Ce tableau fournit un aperçu historique de l'utilisation que le CCG fait de ses ressources. L'augmentation des dépenses au fil des ans tient à l'implantation grandissante du régime de recouvrement des coûts et à l'expansion de la clientèle du Centre. L'écart entre les Dépenses prévues et le Total des crédits en 2000-2001 découle principalement de l'affectation d'Intégrité des programmes et des fonds destinés aux programmes de développement de carrière.

**Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)**

| | | | 2000-2001 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Secteur d'activité** | **Dépenses réelles 1998-1999** | **Dépenses réelles 1999-2000** | **Dépenses prévues** | **Total[1] des crédits** | **Dépenses réelles** |
| Centre canadien de gestion | **15 270** | **17 784** | **18 969** | **24 284** | **24 005** |
| **Total** | **15 270** | **17 784** | **18 969** | **24 284** | **24 005** |

(1) Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépenses et les autres crédits.

**Tableau financier 4 - Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques***

Ce tableau compare les recettes prévues et les recettes réelles du CCG. Ces recettes, qui proviennent des frais de cours individuels suivis au CCG, vont croissant au fil du temps à la fois parce que les cours sont répétés plus souvent et que de nouveaux types de cours sont offerts pour atteindre une plus grande part de la clientèle du CCG — les gestionnaires de la fonction publique — et mieux la servir.

**Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1(1) de la *LGFP* (en milliers de dollars)**

| | | | 2000-2001 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Secteur d'activité** | **Recettes réelles 1998-1999** | **Recettes réelles 1999-2000** | **Recettes prévues** | **Total des crédits** | **Recettes réelles** |
| Centre canadien de gestion | 4 474 | 5 392 | 7 967 | 6 177 | 6 177 |
| **Total des recettes disponibles** | **4 474** | **5 392** | **7 967** | **6 177** | **6 177** |

**Tableau financier 5 - Paiements de transfert**

Ce tableau fournit un aperçu historique des sommes transférées par le CCG à d'autres organismes au fil des ans. Ce petit fonds de contribution a pour but de permettre au Centre de soutenir les activités d'autres organismes, comme l'Institut d'administration publique du Canada, qui visent les mêmes buts que lui.

**Paiements de transfert (en milliers de dollars)**

| | | | 2000-2001 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Centre canadien de gestion** | **Dépenses réelles 1998-1999** | **Dépenses réelles 1999-2000** | **Dépenses prévues** | **Total des crédits** | **Dépenses réelles** |
| **Subventions** | - | - | - | - | - |
| **Contributions** | 175 | 175 | 175 | 175 | 173 |
| **Total des paiements de transfert** | 175 | 175 | 175 | 175 | 173 |

## Annexe B : Aperçu du CCG

En avril 1988, conscient du besoin de la fonction publique fédérale sur le plan de l'excellence en leadership, le premier ministre de l'époque a annoncé la décision du gouvernement de créer un centre national d'excellence crédible et de calibre mondial en enseignement et en recherche sur la gestion du secteur public. Le Centre canadien de gestion (CCG) a été officiellement créé par une loi du Parlement (projet de loi C-34) le 27 mars 1991.

### Mandat

Le mandat général du CCG consiste à répondre aux besoins de perfectionnement professionnel des gestionnaires de la fonction publique dans les deux langues officielles. L'article 4 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion* établit les sept objectifs du Centre, qui sont :

1. d'inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;

2. de contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion – notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration – nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;

3. d'aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous les niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;

4. de former dans la fonction publique et d'y attirer par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et de les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;

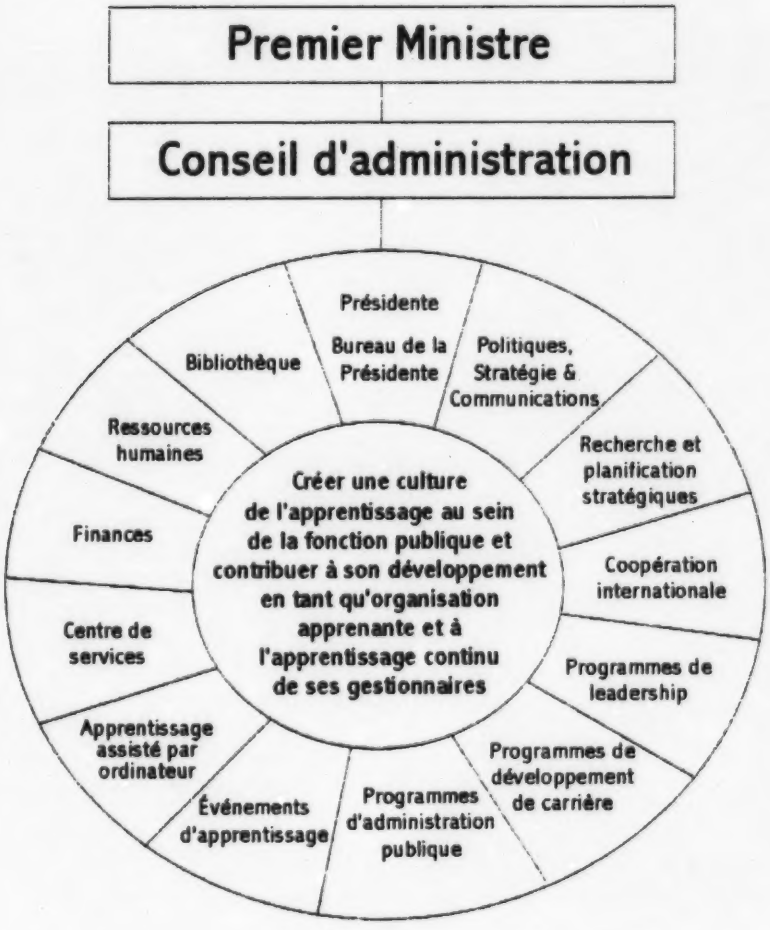
5. d'élaborer et de mettre en œuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;

6. de mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;

7. de sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental, et de faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.

## Organisation

Le Centre est dirigé par un président qui a rang de sous-ministre et tient le rôle de premier dirigeant. Il est régi par un conseil d'administration qui, en vertu de l'article 12 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*, «...est chargé de la conduite des travaux et des activités du Centre ». Les membres du conseil d'administration ainsi que le président sont nommés par le gouverneur en conseil. Un nombre égal de membres des secteurs public et non public y siègent. Le greffier du Conseil privé est président du conseil d'administration et le secrétaire du Conseil du Trésor, le président de la Commission de la fonction publique et le président du CCG y siègent d'office. La liste des membres du conseil d'administration du CCG figure à l'annexe C. Aux fins de la *Loi sur le CCG*, le premier ministre est le ministre responsable du Centre.



## Annexe C : Renseignements supplémentaires

**Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec :**

Madame Jocelyne Bourgon

Présidente

Centre canadien de gestion

(613) 992-8165

**Site Web du CCG :**

www.ccmd-ccg.gc.ca

**Texte législatif :**

*Loi sur le Centre canadien de gestion,* L.C., 1991, chapitre 16, C-34

## Conseil d'administration, juin 2001

**Président**

**Mel Cappe**
Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

**Membres**

**Ronald Bilodeau**
Secrétaire associé du Cabinet et sous-greffier du Conseil privé

**Jocelyne Bourgon**
Présidente, Centre canadien de gestion

**Glenna Carr**
Premier dirigeant, Carr-Gordon Limited

**Frank Claydon**
Secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général du Canada

**Janice Cochrane**
Sous-ministre, Citoyenneté et Immigration Canada

**Richard Dicerni**
Vice-président exécutif et secrétaire général de la Ontario Power Generation Inc.

**John Edwards**
Ancien sous-ministre

**André Jacques Galipeault**
Président, Groupe Galipeault Inc.

**Robert J. Giroux**
Président, Association des universités et collèges du Canada

**Nicole Jauvin**
Sous-solliciteure générale
Solliciteur général du Canada

**Arthur Kroeger**
Chancelier, Université Carleton

**Donald J. Savoie**
Institut canadien de recherche sur le développement régional

**Scott Serson**
Président, Commission de la fonction publique

**Robert G. Wright**
Ambassadeur du Canada auprès du Japon